Faszination New Work von Dorothee Brommer, Sabine

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

Faszination New Work

50 Impulse für die neue Arbeitswelt

von Dorothee Brommer, Sabine Hockling, Annika Leopold (Herausgeber)



Buch (Komplettfassung)

Worum geht's?

Faszination New Work (2019) ist das Ergebnis einer kollaborativen Zusammenarbeit von 25 Experten aus Digitalisierung, Unternehmenskultur und Führung. Entstanden ist es innerhalb von einem Wochenende im Rahmen eines Book Sprints zum Thema „New Work: Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus?". In unseren Blinks sind die wichtigsten Ergebnisse dieser Koproduktion zusammengetragen. Hier erfährst du, wie die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert, in welcher Form sich Unternehmen darauf einstellen können, was New Work überhaupt bedeutet und wie sich dieses Konzept in der realen Arbeitswelt anwenden lässt. Außerdem erhältst du konkrete Handlungsvorschläge in Bereichen wie unter anderem innovativem Recruiting, partizipativer Unternehmenskommunikation oder effizienter Lernkultur.

Wer diesen Titel lesen sollte

Unternehmerinnen und Führungskräfte

Personaler und Personalentwicklerinnen, die „neu denken" wollen

Alle, die etwas über innovative Unternehmensführung und New Work erfahren möchten

Wer das Buch geschrieben hat

Das Buch beinhaltet die Beiträge von 25 New-Work-Experten. Konzipiert und durchgeführt haben das Buchprojekt die drei Herausgeberinnen Dorothee Brommer, Sabine Hockling und Annika Leopold. Dorothee Brommer ist Unternehmensberaterin, Sabine Hockling Wirtschaftsjournalistin und Sachbuchautorin, Annika Leopold Gründerin der Innovationsagentur „Digitalwerkstatt".

Wer das Buch geschrieben hat

Das Buch beinhaltet die Beiträge von 25 New-Work-Experten. Konzipiert und durchgeführt haben das Buchprojekt die drei Herausgeberinnen Dorothee Brommer, Sabine Hockling und Annika Leopold. Dorothee Brommer ist Unternehmensberaterin, Sabine Hockling Wirtschaftsjournalistin und Sachbuchautorin, Annika Leopold Gründerin der Innovationsagentur „Digitalwerkstatt".

Was drin ist für dich: Dich und dein Unternehmen auf die Arbeitswelt von morgen vorbereiten.

Wie verändert die Digitalisierung die Arbeitswelt? Wir könnten diese Frage nun mit einigen interessanten Fakten und brandaktuellen Beispielen beantworten. Das Problem ist nur: In ein paar Tagen, Wochen oder Monaten, wenn du diese Blinks liest, würden unsere Beispiele und Informationen wahrscheinlich längst veraltet sein.

Wie man mit der geringen Halbwertszeit von Wissen und Informationen umgeht, ist nur eine der vielen Fragen, denen sich die Autoren von Faszination New Work (2019) gewidmet haben. Ihr Buch ist das Produkt eines sogenannten Book Sprints, bei dem 25 Experten aus den Bereichen Digitalisierung, Beratung und Personalführung ihr geballtes Wissen innerhalb von einem Wochenende zusammengetragen und zu Papier gebracht haben.

Die wichtigsten Ergebnisse und besten Ideen aus dieser Kollaboration findest du in unseren Blinks. Hier wird erklärt, wie du dich und dein Unternehmen mithilfe des New-Work-Konzepts bestmöglich auf die Digitalisierung einstellen kannst. Du lernst die Schwerpunkte von New Work kennen und erhältst jede Menge praktische Tipps und Impulse zu Recruiting, Management, Marketing, Unternehmenskultur und mehr.

Faszination New Work

50 Impulse für die neue Arbeitswelt

von Dorothee Brommer, Sabine Hockling, Annika Leopold (Herausgeber)



Buch (Komplettfassung)

Worum geht's?

Faszination New Work (2019) ist das Ergebnis einer kollaborativen Zusammenarbeit von 25 Experten aus Digitalisierung, Unternehmenskultur und Führung. Entstanden ist es innerhalb von einem Wochenende im Rahmen eines Book Sprints zum Thema „New Work: Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus?“. In unseren Blinks sind die wichtigsten Ergebnisse dieser Koproduktion zusammengetragen. Hier erfährst du, wie die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert, in welcher Form sich Unternehmen darauf einstellen können, was New Work überhaupt bedeutet und wie sich dieses Konzept in der realen Arbeitswelt anwenden lässt. Außerdem erhältst du konkrete Handlungsvorschläge in Bereichen wie unter anderem innovativem Recruiting, partizipativer Unternehmenskommunikation oder effizienter Lernkultur.

Wer diesen Titel lesen sollte

Unternehmerinnen und Führungskräfte

Personaler und Personalentwicklerinnen, die „neu denken“ wollen

Alle, die etwas über innovative Unternehmensführung und New Work erfahren möchten

Wer das Buch geschrieben hat

Das Buch beinhaltet die Beitrage von 25 New-Work-Experten. Konzipiert und durchgeführt haben das Buchprojekt die drei Herausgeberinnen Dorothee Brommer, Sabine Hockling und Annika Leopold. Dorothee Brommer ist Unternehmensberaterin, Sabine Hockling Wirtschaftsjournalistin und Sachbuchautorin, Annika Leopold Gründerin der Innovationsagentur „Digitalwerkstatt“.

Wer das Buch geschrieben hat

Das Buch beinhaltet die Beitrage von 25 New-Work-Experten. Konzipiert und durchgeführt haben das Buchprojekt die drei Herausgeberinnen Dorothee Brommer, Sabine Hockling und Annika Leopold. Dorothee Brommer ist Unternehmensberaterin, Sabine Hockling Wirtschaftsjournalistin und Sachbuchautorin, Annika Leopold Gründerin der Innovationsagentur „Digitalwerkstatt".

Was drin ist für dich: Dich und dein Unternehmen auf die Arbeitswelt von morgen vorbereiten.

Wie verändert die Digitalisierung die Arbeitswelt? Wie könnten diese Frage nun mit einigen interessanten Fakten und brandaktuellen Beispielen beantworten. Das Problem ist nur: In ein paar Tagen, Wochen oder Monaten, wenn du diese Blinks liest, würden unsere Beispiele und Informationen wahrscheinlich längst veraltet sein.

Wie man mit der geringen Halbwertszeit von Wissen und Informationen umgeht, ist nur eine der vielen Fragen, denen sich die Autoren von Faszination New Work (2019) gewidmet haben. Ihr Buch ist das Produkt eines sogenannten Book Sprints, bei dem 25 Experten aus den Bereichen Digitalisierung, Beratung und Personalführung ihr geballtes Wissen innerhalb von einem Wochenende zusammengetragen und zu Papier gebracht haben.

Die wichtigsten Ergebnisse und besten Ideen aus dieser Kollaboration findest du in unseren Blinks. Hier wird erklärt, wie du dich und dein Unternehmen mithilfe des New-Work-Konzepts bestmöglich auf die Digitalisierung einstellen kannst. Du lernst die Schwerpunkte von New Work kennen und erhältst jede Menge praktische Tipps und Impulse zu Recruiting, Management, Marketing, Unternehmenskultur und mehr.

Außerdem wirst du in diesen Blinks herausfinden,
worin sich Porsche von den meisten Konzernen unterscheidet,
wofür das Co- in Company stehen sollte, und
was das „Gesetz der laufenden Füße" ist.

Ein erfolgreicher digitaler Unternehmenswandel setzt die Wandlungsbereitschaft von Mitarbeitern und Management voraus.

So viel steht fest: Die Arbeitswelt ist heute eine andere als noch vor fünfzig Jahren. Aber was genau heißt denn eigentlich „anders"? Immer wieder wird gesagt, man solle sich auf den digitalen Wandel vorbereiten. Doch auf was genau man sich vorbereiten soll, bleibt offen. Daher wollen wir dir zunächst einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen, Anforderungen und Chancen geben, damit du weißt, auf was du dich einstellen kannst.

Der erste entscheidende Faktor im Personalbereich sind die individuellen Skills. Technisches und betriebsspezifisches Wissen etwa wird durch die zunehmende Komplexität von Unternehmensprozessen immer wichtiger. Bei der Vermittlung solchen

Wissens können Mentoring-Programme helfen sowie die Zusammenstellung altersdiverser Teams.
Abgesehen von den Skills der Mitarbeiter zählt vor allem ihre persönliche Motivation. Dazu gehört unter anderem eine grundsätzliche Technology Readiness, also die Bereitschaft, innovative Technologien anzuwenden. Diese Bereitschaft geht mit dem Willen einher, ein Leben lang dazuzulernen.
Die Technology Readiness kann im Gespräch mit den Vorgesetzten überprüft und gegebenenfalls ausgebaut und verbessert werden. Sollte ein Mitarbeiter jedoch eine fundamentale Aversion gegen technische Innovationen zeigen, könnte eine Umschulung oder Versetzung angebracht sein.
Darüber hinaus spielen im Personalbereich auch die verschiedenen Formen von Belastung eine wichtige Rolle. Moderne Technologien können zwar schwere körperliche Arbeiten übernehmen, dafür bringt die Digitalisierung jedoch neue Herausforderungen mit sich.
So kann die Masse sowie ständige Verfügbarkeit von neuen Informationen Stress auslösen, dem man jedoch mit Präventionsmaßnahmen und Bewältigungsmethoden begegnen kann.
Außerdem haben immer mehr Menschen körperliche Beschwerden aufgrund der stundenlangen PC-Arbeit. Solchen Problemen lässt sich mit ergonomischer Arbeitsplatzausstattung und spezifischen Schulungen vorbeugen und entgegenwirken.
Aber nicht nur im Personalbereich, sondern auch auf der Systemebene ist mit Umbrüchen zu rechnen. Für eine moderne Organisationsstruktur braucht es vor allem Agilität und Gründergeist.
Ein Unternehmen mit Gründergeist ermutigt seine Mitarbeiter, die eigenen Ideen zu verfolgen und Risiken einzugehen, um Innovationen voranzutreiben.
Das setzt Agilität voraus, also die Fähigkeit und Bereitschaft, sich von festen Standardprozeduren zu lösen, um dynamischen Prozessen Platz zu schaffen, bei denen das Ergebnis wichtiger ist als der Weg.
Nur ein agiler Konzern kann flexibel auf die Veränderungen des Marktes reagieren.
Außerdem müssen sich Unternehmen stärker mit digitalen Datenschutzregeln wie der Informationspflicht auseinandersetzen.
Informationspflicht bedeutet, dass jedem Nutzer mitgeteilt werden muss, inwiefern seine Daten weiterverwendet werden. Zudem müssen alle Datenverarbeitungen in einem Verzeichnis festgehalten werden, das auf Nachfrage der entsprechenden Aufsichtsbehörde vorgelegt wird.

Unternehmen sollten auf internes Recruiting setzen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Wenn eine Führungsposition frei wird, werben viele Unternehmen

lieber einen externen Manager an, anstatt die eigenen Mitarbeiter zu befördern – und das, obwohl es auf dem Arbeitsmarkt kaum noch geeignete Bewerber gibt. Warum?

Ein Grund dafür sind die vermeintlich höheren Kosten. Um einen Angestellten zu befördern, muss die Firma zuerst Zeit und Geld in dessen Weiterbildung investieren. Außerdem ist der entsprechende Mitarbeiter in der Übergangsphase nicht voll verfügbar. Dadurch entstehen Ausfälle, die wiederum kompensiert werden müssen.

Zudem bevorzugen die meisten Managerinnen Stabilität in ihren Teams. Wenn intern ständig hin und her gewechselt wird, entsteht Unruhe. Aufgaben werden dann vielleicht weniger verlässlich und routiniert bearbeitet, weil die neuen Mitarbeiter erst eingearbeitet werden müssen.

Zu guter Letzt kann auch hartnäckiges Hierarchiedenken eine Rolle spielen. Mitarbeiter werden selten als Personen mit Entwicklungspotenzial betrachtet. In der Regel sollen sie ihre klar definierten Zuständigkeiten erfüllen, nicht mehr und nicht weniger. Somit werden bestimmte Talente gar nicht erst erkannt, geschweige denn gewürdigt.

Dabei sind externe Kandidaten nicht immer die bessere Wahl. Viele Unternehmen haben ausführliche Anforderungsprofile. Sie erwarten nicht nur relevante Erfahrung und das entsprechende Know-how, sondern auch eine exzellente Ausbildung, Auslandsaufenthalte und Sprachkenntnisse. Außerdem sollten die Kandidaten natürlich möglichst jung sein.

Einen Bewerber zu finden, der all diese Kriterien erfüllt und zum Unternehmen passt, ist ziemlich unwahrscheinlich. Zumal qualifizierte Kandidaten aufgrund des aktuellen Fachkräftemangels immer rarer werden. Aus diesen Gründen sollten Unternehmen stärker in die interne Mitarbeiterförderung investieren. So sparen sie das Geld und die Zeit für ein aufwendiges Recruiting und verhindern zudem eine hohe Mitarbeiter-Fluktuation, was sich wiederum positiv auf den Teamgeist auswirkt.

Damit die versteckten Potenziale der eigenen Mitarbeiter aber überhaupt erkannt werden, müssen zuerst die internen Prozesse und Strukturen erneuert werden. Eine innovative Organisationsform ist zum Beispiel die Holokratie.

Dabei werden die Mitarbeiter in wichtige Entscheidungsprozesse eingebunden und ermutigt, Verantwortung zu übernehmen. Außerdem ermöglichen viele holokratisch ausgerichtete Firmen den Angestellten, ihre Positionen dynamisch zu wechseln. Dadurch können sie ihre Potenziale entfalten und die Firma gewinnt zusätzlich an Flexibilität.

Eine weitere Möglichkeit sind die von Google erfundenen Reflection Days. An einem Reflection Day sind 80 Prozent der Arbeitszeit für

festgelegte Aufgaben reserviert, der Rest steht zur freien Verfügung – zum Beispiel für selbst gewählte Projekte oder um bei Job-Rotationen in andere Abteilungen hineinzuschnuppern.
Aber was tun, wenn eine interne Besetzung nicht möglich ist?

Beim externen Recruiting sollten Bewerber wie Kunden behandelt werden.

Angenommen, du suchst nach einem neuen Job. Deine erste Bewerbung schickst du an ein Unternehmen, das dich erst mal drei Wochen lang warten lässt, um dich anschließend durch einen komplizierten Auswahlprozess zu jagen. Die zweite Bewerbung bleibt unbeantwortet, die dritte … Müssen wir das Beispiel noch weiter ausführen?
Früher haben Bewerber um die attraktivsten Arbeitgeber gekämpft. Heute ist es oft umgekehrt. Die Talente sind rar gesät und auf dem modernen Arbeitsmarkt daher sehr gefragt. Deswegen müssen Arbeitgeber ihr Recruiting klug und strategisch angehen.
Für die Personalabteilung sollten die Bewerber das sein, was für das Marketing die Kunden sind. Die Kandidaten müssen gezielt an potenziellen Kontaktpunkten angesprochen und überzeugt werden. Wie und wann dieser Kontakt idealerweise stattfindet, kann in einer Candidate Journey festgelegt werden. Angelehnt ist dieses Konzept an die Customer Journey. Bei der Candidate Journey wird jedoch nicht der Weg des Kunden beschrieben, sondern der des Bewerbers.
Immer wieder machen Unternehmen den Fehler, sich ihren Bewerbern gegenüber als absolute Traum-Arbeitgeber darzustellen. Da die Realität jedoch meist anders aussieht, sind viele Arbeitnehmer im Nachhinein enttäuscht. Ihre Unzufriedenheit äußern sie später in den sozialen Medien und schädigen so nicht selten das Unternehmensimage. Um dies zu vermeiden, sollten die Stärken, aber ebenso die Schwächen eines Unternehmens ehrlich kommuniziert werden.
Zudem ist auch bei den Anforderungsprofilen Realismus gefragt. Überlange Listen von Erwartungen schrecken viele Bewerber ab. Daher sollten die Profile nach Möglichkeit gekürzt und in Kann- und Muss-Voraussetzungen unterteilt werden.
Geschick, Ehrlichkeit und Realismus gehören also zu den wichtigsten Voraussetzungen, um talentierte Kandidaten von sich zu überzeugen. Fehlt nur noch die Unkompliziertheit. Viele Bewerber erwarten heutzutage einen simplen, digitalen Bewerbungsprozess. Schließlich sind sie an digitale Technologien im Alltag gewöhnt und wollen demnach auch ihre Bewerbungen möglichst schnell und einfach erledigen.
Die Jobbörse Stepstone fand 2017 heraus, dass 39 Prozent der Bewerber auf eine Stelle verzichteten, wenn ihnen der

Bewerbungsprozess zu kompliziert erscheint. Außerdem erwarteten drei von vier Kandidaten eine Rückmeldung innerhalb von zwei Wochen.
Es gibt viele Möglichkeiten, den Bewerbungsprozess zu beschleunigen und zu vereinfachen, zum Beispiel, indem man eine One-Click-Bewerbung oder einen direkten Kontakt zum Human Resources Manager über WhatsApp einrichtet. Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass ein Dialog stattfindet. So könnte der Interviewer den Kandidaten beispielsweise nach dem Bewerbungsgespräch anrufen, eine erste Einschätzung abgeben und um Feedback bitten.

Diversität sollte als Erfolgsfaktor erkannt und gestärkt werden.

Vielfalt steigert die Kreativität, Flexibilität und Innovationskraft eines Unternehmens, das ist durch etliche Studien belegt. Trotzdem haben selbst Spitzenunternehmen immer noch Probleme damit. Die Ursachen dafür sind – Achtung Wortwitz: vielfältig.
Zunächst einmal bedeutet Diversität nicht für alle das Gleiche. Laut einer Deloitte-Studie verstehen ältere Arbeitnehmer darunter vor allem die Partizipation von Menschen aus verschiedenen demografischen Gruppen, also von Menschen unterschiedlicher Sprache, Herkunft und Geschlecht. Die meisten Millennials dagegen begreifen Vielfalt eher als Wertschätzung und Einbindung unterschiedlicher Persönlichkeiten und Meinungen.
Hinzu kommt, dass viele der gängigen Maßnahmen zur Förderung von Diversität wirkungslos oder sogar kontraproduktiv sind. So ist es beispielsweise relativ sinnlos, die Mitarbeiter zu Diversity-Schulungen zu verdonnern, da Theorien und gute Vorsätze im Alltag schnell vergessen sind. Außerdem fühlen sich viele durch die obligatorische Teilnahme bestraft, wodurch negative Reaktionen provoziert werden, was der Diversität nicht gerade zugutekommt.
Auch jährliche Leistungsbewertungen führen in der Regel in eine Sackgasse. Sie sollen eine objektive Entscheidungsgrundlage bieten und dadurch gerechte Vergütung und Vielfalt in Führungspositionen fördern. De facto werden jedoch weibliche Mitarbeiter sowie Angehörige von Minderheiten oftmals schlechter bewertet. Oder die Teamleiter geben aus Prinzip allen Angestellten die gleiche Note.
Um Diversität wirklich zu fördern, muss darum erst einmal etwas gegen Diskriminierung getan werden, und zwar auf struktureller Ebene. Nur unter den richtigen Rahmenbedingungen sind unvoreingenommene Urteile möglich. Diese Bedingungen zu schaffen, ist Aufgabe des Unternehmens.
Wie das geht, zeigt zum Beispiel der Automobilhersteller Porsche. Der Konzern hat es geschafft, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der Diversität wertgeschätzt und gefördert wird. Um die Gleichberechtigung der Geschlechter voranzutreiben, ist

Chancengleichheit hier seit 2012 bonusrelevant. Das heißt: Sollte ein Manager die Beförderung von Männern bevorzugen, ergeben sich daraus finanzielle Nachteile für ihn.
Außerdem hat Porsche verschiedene Quoten eingeführt. So muss sich zum Beispiel der prozentuale Frauenanteil der unterschiedlichen Teams auch in der jeweiligen Management-Ebene widerspiegeln.
Darüber hinaus bietet der Konzern flexible Arbeitszeitmodelle, eine Kita und mehrere Fokusgruppen, in denen diskutiert wird, wie sich die Karrierechancen für Frauen im Unternehmen weiter erhöhen lassen.
Um Vorurteile abzubauen, kann es hilfreich sein, innerhalb des Unternehmens für einen regelmäßigen Kontakt zwischen verschiedenen sozialen Gruppen zu sorgen. Dieser Kontakt kann zum Beispiel im Rahmen einer Projektarbeit stattfinden: Man bildet selbstverwaltete Teams, in denen Mitarbeiter verschiedener Positionen und Funktionen gleichberechtigt zusammenarbeiten. Darüber hinaus bietet auch die Rotation zwischen diversen Abteilungen, ähnlich wie bei einem Traineeship, den Mitarbeitern eine gute Möglichkeit, sich auszutauschen und ihre Perspektive zu erweitern.

Unternehmen brauchen eine neue Lernkultur, die mehr Individualität und Kontinuität erlaubt.

Früher galt für berufliches Know-how das, was heute noch fürs Radfahren gilt: Was man einmal gelernt hat, kann ein Leben lang angewendet und muss nie erneuert werden. Wissen und Können waren haltbare Ressourcen.
Heute ist das anders. In unserer schnelllebigen Welt ist das Wissen von gestern vielleicht morgen schon veraltet, und was man heute noch anwendet, wird übermorgen nutzlos sein. Bereits 2011 schätzten die Autoren Douglas Thomas und John Seely Brown in ihrem Buch A New Culture of Learning die Halbwertszeit neuer Skills auf durchschnittlich fünf Jahre. Die Ursache für diesen schnellen Verfall von Know-how ist der rasante technologische Fortschritt.
Viele Unternehmen haben sich diesen neuen Gegebenheiten noch nicht angepasst. Angestellte sprechen oft nur im jährlichen Mitarbeitergespräch über ihre persönliche Entwicklung. Und das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen geht selten über die typischen Standardtrainings hinaus. Das reicht nicht. Um auf den neuen, digitalen Märkten bestehen zu können, müssen Unternehmen stattdessen eine umfassendere Lernkultur im Betrieb etablieren.
Weitere Argumente für eine solche Umstellung liefert die Neurowissenschaft. Sicher hast du schon mal von Lerntypen gehört. Tatsächlich ist es inzwischen wissenschaftlich erwiesen, dass jeder Mensch anders lernt. Deshalb, so betonen Forscher, sollten die Lernmethoden auch in den Betrieben möglichst individuell ausgerichtet sein.

Die Unternehmenstrainerin Sharon Bowman hat auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse einige praktische Regeln für effektives Training aufgestellt.
Diskussionen sind wirkungsvoller als Zuhören.
Bilder werden besser aufgenommen als Texte.
Kürzere Einheiten sind effektiver als lange.
Mit abwechslungsreichen Trainingsmethoden erzielt man bessere Ergebnisse als durch Routine-Seminare.
Abgesehen von diesen Grundregeln gibt es bereits jede Menge konkreter Ideen und Beispiele für wirkungsvolle, kontinuierliche und individuell ausgerichtete Lernmodelle. Einige Unternehmen haben beispielsweise virtuelle Lernbereiche eingerichtet, die kleine Lerneinheiten on demand ermöglichen und den Austausch in Online-Communitys fördern. Bei Adidas gibt es sogar einen ganzen Learning-Campus, auf dem das gemeinsame Lernen über verschiedene Abteilungen hinweg ermöglicht und gefördert wird.
Eine weitere wichtige Voraussetzung für effektives Lernen ist die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Anstatt darauf zu warten, von ihren Vorgesetzten zur Weiterbildung geschickt zu werden, sollten die Angestellten selbst aktiv werden. Um diese Eigenverantwortlichkeit zu fördern, können interne Trainer beauftragt werden, die mit den einzelnen Mitarbeitern zusammenarbeiten. So werden gleichzeitig auch die nötige Kontinuität und Individualität gewährleistet.
Darüber hinaus ist es sinnvoll, verschiedene Übungsgruppen zu gründen. Hier können sich Angestellte mit ähnlichen Interessen und Schwerpunkten zusammentun und eine Zeit lang gemeinsam üben.

Die Mitarbeiter müssen neue Arbeitskonzepte praktisch verinnerlichen.

Stell dir vor, du sitzt in einer Pädagogik-Vorlesung, und dein Professor doziert seit 45 Minuten über alternative Lernmodelle und Partizipation. Erkennst du den Widerspruch?
Das gleiche widersprüchliche Verhalten kann man derzeit in vielen Unternehmen beobachten. Laut einer etventure-Studie von 2018 wollen 72 Prozent aller befragten Unternehmen die digitale Weiterbildung ihrer Mitarbeiter ausbauen. Allerdings nutzen sie dazu meist ausschließlich klassische Schulungen.
Neue Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen wie Lean Management oder Design Thinking können jedoch nicht im herkömmlichen Frontalunterricht vermittelt werden. Diese Konzepte setzen auf Teamarbeit und Ausprobieren und müssen daher praktisch verinnerlicht werden, auch weil sie sich stark von den klassischen Arbeitsweisen unterscheiden.
In einer erfolgreichen Weiterbildung werden Wissen und Anwendung daher miteinander verknüpft. Das Ziel eines solchen Trainings ist es,

dem „Co-“ in „Company“ eine eigene Bedeutung zu geben: Zukünftig sollte es auch für Co-llaboration, Co-mmunication, Co-creation und Co-operation stehen.
Um ineffektive Maßnahmen zu verhindern, sollten zudem alle Weiterbildungen hinterfragt werden, die nicht direkt praxisrelevant sind und deren Theorieteil mehr als einen Tag in Anspruch nimmt.
Weiterhin sollten sogenannte Lernschleifen angelegt werden, das heißt: Theoretisch erlerntes Wissen muss so früh wie möglich praktisch angewandt, anschließend bewertet und danach immer wieder neu angepasst werden, ganz nach dem Learning-by-doing-Prinzip.
Wichtig ist zudem, dass dieses Training kollaborativ stattfindet. So könnte ein Workshop beispielsweise damit abschließen, dass die Teilnehmer das Erlernte gemeinsam auf eine reale Problemstellung in der Firma anwenden.
Wie du inzwischen vielleicht festgestellt hast, haben die meisten modernen Arbeitskonzepte etwas gemeinsam: Die Mitarbeiter sollen dazu angeregt werden, Neues auszuprobieren, zu experimentieren und sich dabei kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie werden also geradezu zum Scheitern ermuntert. Diese Experimentierfreude setzt natürlich eine gewisse Risikobereitschaft voraus.
Für viele Menschen erzeugt das Risiko einer Niederlage jedoch immer noch große Unsicherheit. Schließlich galten Fehler bisher als etwas Negatives, das man vermeiden wollte. Um den Mitarbeitern Mut zu machen und den Übergang zu erleichtern, sollten Arbeitgeber daher für eine möglichst hohe Psychological Safety sorgen. Dies ist das Gefühl, Dinge ohne Angst vor Fehlern ausprobieren zu dürfen.
Laut einer Studie von Google ist die Psychological Safety ein Grund dafür, dass manche Teams innovativer und produktiver sind als andere. Es lohnt sich also, den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit zu geben.
Dazu müssen Manager zunächst Vertrauen aufbauen und eine offene Arbeitsatmosphäre schaffen, in der Ideen frei ausgetauscht und Fehler akzeptiert werden. Wie das gelingt, lernst du im nächsten Blink.

Unkonferenzen bieten den idealen Rahmen zur Entwicklung innovativer Ideen.

Wahre Kreativität gedeiht nur im Chaos! Was nach der Ausrede eines aufräumfaulen Teenagers klingt, beinhaltet zugespitzt eine Prämisse des unternehmerischen Erfolgs: Wer mit dem technologischen Fortschritt mithalten will, muss innovativ sein. Das geht am besten in regelfreien Räumen – und was ist das Chaos anderes als ein Raum ohne Regeln? Oder könnte kreativer Output dennoch einigermaßen geordnet mit dem Fokus auf die wesentlichen Spielregeln entstehen ohne die Arbeit und das Miteinander zu behindern?

Natürlich kann eine Firma nicht plötzlich auf alle Ordnungssysteme verzichten. Deswegen hat der bekannte Softwareentwickler Tim O'Reilly die Unkonferenz erfunden, auch Barcamp genannt bzw. Hack-Day unter IT-Leuten. Zur ersten Unkonferenz lud er 2003 im Silicon Valley ein. Dahinter stand die Erfahrung, dass innovative Ideen nicht geplant werden können, sondern meist spontan entstehen und im Austausch – allerdings nur, wenn die Rahmenbedingungen genug Platz für Kreativität und neue Einflüsse lassen.
Herkömmliche Konferenzen bringen zwar Menschen mit viel Fachwissen zusammen, der beste Austausch findet jedoch oft in den Pausen und nicht während der Frontalvorträge statt. Die Unkonferenz soll genau solche produktiven Pausengespräche imitieren. Das geballte Fachwissen ist zudem inklusive, wenn die richtigen Menschen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind.
Statt Frontalvorträgen finden Diskussionsrunden oder Demonstrationen unter Gleichberechtigten statt, auch Sessions genannt. Die Themen hierfür werden spontan gewählt: Besprochen wird nur, was die Anwesenden für wichtig erachten. Statt Wissenskonsum gibt es Austausch – so werden aus Teilnehmern Teilgeber. In offener, respektvoller Atmosphäre können sich Gedanken frei entwickeln. Die besten Ergebnisse erzielt man übrigens dabei, wenn die Teilgeber aus verschiedenen Bereichen kommen.
Die weitgehende Ungeplantheit ist somit ein wesentliches Merkmal der Unkonferenzen. Aber Achtung: Ein paar grundlegende Verhaltensrichtlinien braucht es schon, um für einen respektvollen und fruchtbaren Austausch zu sorgen. Alle Teilgeber begegnen einander hierarchiefrei auf Augenhöhe, denn nur so traut sich jeder, seine Gedanken mitzuteilen.
Darüber hinaus gilt das Gesetz der laufenden Füße. Dieses besagt, dass jeder Teilgeber sich seine Sessions selbst aussuchen und diese jederzeit wieder verlassen darf, wenn er nichts beitragen kann oder das Thema ihn nicht interessiert. So ist sichergestellt, dass nur die richtigen Leute im Raum sind.
Zu guter Letzt müssen die Organisatoren darauf achten, nicht in den Verlauf der Veranstaltung einzugreifen. Schließlich geht es darum, der Kreativität freies Spiel zu lassen. Dafür sollte die Veranstaltung ergebnisoffen angelegt sein – denn nur so können Erwartungen übertroffen werden.
Apropos offen: Gerade bei solchen Diskussionen ist es wichtig, dass die Anwesenden aufgeschlossen mit Kritik umgehen. Im nächsten Blink lernst du daher, wie man eine effektive Feedback-Kultur im Betrieb etabliert.

Feedback und Kritik sollten fester Bestandteil aller Unternehmensprozesse sein.

Kritik kann ziemlich unangenehm sein, und zwar sowohl für den Empfänger als auch für den Sender. Gerade zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird sie oft beiderseits als belastend empfunden.
Für moderne, agile Unternehmen ist regelmäßiges Feedback jedoch unerlässlich. Und mit regelmäßig ist nicht das jährliche Mitarbeitergespräch gemeint. Heutzutage ändern sich die Anforderungen an Mitarbeiter fortlaufend. Und es hat niemand etwas davon, wenn die Angestellten ein ganzes Jahr blindlings ihre Zuständigkeiten erfüllen, ohne zu wissen, ob das, was sie gerade tun, überhaupt effektiv ist. Statt jährlicher Mitarbeitergespräche brauchen zukunftsfähige Unternehmen daher ein Feedback-System, das kontinuierliche Rückmeldungen ermöglicht.
Ein solches System ist beispielsweise das Push-demand-Prinzip. Der Grundgedanke dahinter ist, dass Feedback jederzeit verfügbar sein sollte, und zwar für beide Parteien. Die Vorgesetzten können wann immer nötig ihre Rückmeldungen abgeben, falls zum Beispiel Prozesse umgestellt werden oder neue Rahmenbedingungen gelten. Genauso dürfen aber auch die Mitarbeiterinnen jederzeit eine Rückmeldung einfordern. Damit wird das Feedback vom Charakter der reinen Bewertung befreit und dient stattdessen dazu, die Arbeit beider Parteien in die richtige Richtung zu lenken.
Dazu muss Kritik allerdings beiderseits erlaubt und erwünscht sein. Wer sonst sollte Führungskräfte besser beurteilen können als die Mitarbeiter, die sich täglich von ihnen „führen“ lassen. In einem System, das gegenseitiges Feedback fördert, können sich Angestellte und Vorgesetzte auf Augenhöhe begegnen und einander weiterbringen.
Aber natürlich ist Feedback nicht nur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern nötig, sondern auch zwischen verschiedenen Teammitgliedern. Dazu könnte beispielsweise ein Start/Keep/Stop-System eingeführt werden.
Anders als beim jährlichen Evaluationsgespräch wird beim S/K/S-System nicht die vergangene Arbeit beurteilt, sondern die aktuelle. Ein solches zeitnahes Feedback ist heute enorm wichtig, um schnelle Veränderungen vornehmen und damit flexibel auf die Entwicklungen der Märkte und Technologien reagieren zu können.
Die Umsetzung ist denkbar einfach. Die drei Begriffe Start, Keep und Stop werden auf Buttons gedruckt und können von jedem Teammitglied an jedes andere vergeben werden. Hat jemand eine besonders gute Idee, wird er mit dem Start-Button ermuntert, seinen Gedanken weiterzuverfolgen. Wer bereits gute Arbeit geleistet hat, wird mit dem Keep-Button gelobt. Und der Stop-Button schließlich bedeutet, dass eine Arbeit besser sofort beendet werden sollte, etwa weil sie überholt oder ineffektiv ist.

Auch wenn es am Anfang vielleicht unangenehm ist – auf lange Sicht lohnt es sich, für regelmäßiges Feedback zu sorgen. Und je öfter man Kritik verteilt und empfängt, desto mehr gewöhnt man sich daran.

Unternehmenskommunikation muss kreativer und partizipativer werden.

Stell dir vor, du wartest an einem verlassenen Bahnhof auf deinen Zug. Aus fünf Minuten Verspätung werden bald zwanzig, dann dreißig, und vom Bahnhofspersonal erhältst du nur patzige Antworten. Früher hättest du in einer solchen Situation höchstens die Überwachungskameras anschreien können. Heute steht dir mit Twitter, Trustpilot und Co. die ganze Palette moderner Feedback-Optionen offen.

Das bekommen auch die Unternehmen zu spüren. Funktionierte die Kommunikation zwischen Firmen und Kundschaft bisher wie eine Einbahnstraße, müssen die Firmen inzwischen mit ordentlich Gegenverkehr rechnen. Dank neuer Kanäle wie Facebook oder Twitter werden Nutzer aktiv und erwarten statt einseitiger Kommunikation einen Dialog.

Diese Partizipation hat auch zur Folge, dass Unternehmen immer mehr Kontrolle über die Meinungsbildung verlieren. Nutzer können ihre Erfahrungen jederzeit öffentlich teilen und damit die Online-Reputation des Unternehmens beeinflussen. Aus diesem Grund sollten Unternehmen proaktiv mit ihren Kunden in Dialog treten und sich darum bemühen, die Interaktion mit ihnen positiv zu gestalten. Das kann etwa durch die Betreuung digitaler Diskussionen gelingen, durch Community Building oder die Platzierung zielgruppenrelevanter Inhalte in sozialen Medien.

Ein erprobter Ansatz für wirkungsvolle und kreative Unternehmenskommunikation ist das Design Thinking. Dieser Ansatz orientiert sich an der Arbeit von Designern. Das Ziel ist es, in einem kreativen, interaktiven Prozess Problemlösungen zu entwickeln, die den Endverbraucher überzeugen.

In Bezug auf die Planungsphase der Unternehmenskommunikation könnte das zum Beispiel bedeuten, Kampagnen und Websites kontinuierlich an Nutzern zu testen, um deren Verhalten und Präferenzen zu erfassen. Mit den so gewonnenen Erkenntnissen können die Kommunikation verbessert und weitere Ideen entwickelt werden.

Um heutzutage Kunden auf sich aufmerksam zu machen, brauchen Firmen neue Strategien, die auf die Verhaltensweisen von Nutzern eingehen. Zum Beispiel hat sich gezeigt, dass Kunden besonders stark auf Emotionen und Visualisierungen reagieren. Daher sollten bei der Unternehmenskommunikation die Gefühle angesprochen werden und Bilder zum Einsatz kommen.

Als besonders erfolgreich hat sich diesbezüglich das Storytelling erwiesen. Erzählt werden könnte zum Beispiel die Geschichte des Unternehmens, der Marke oder des spezifischen Produkts. Dadurch erhalten die Inhalte eine persönliche Note und werden für den Nutzer erlebbar.
Ergänzend dazu können bestimmte Inhalte auch anhand von Visualisierungen vermittelt werden, die komplexe Zusammenhänge übersichtlich darstellen. Dadurch werden sogar vermeintlich langweilige Dinge wie Meeting-Ergebnisse oder Konferenzbeschlüsse zu kundenrelevanten Themen ansprechend aufbereitet.
Flexibilität, Kreativität, Partizipation und Feedback sind also nicht nur in Bezug auf interne Beziehungen wichtig, sondern auch in der Kommunikation zwischen Kundschaft und Firma. Diese vier Eigenschaften gehören zu den wichtigsten Hauptmerkmalen von New Work. Wer sie sich anzueignen weiß, hat auch im digitalen Zeitalter gute Chancen auf langfristigen Erfolg.

Ein Book Sprint vereint zwei wesentliche Vorteile: Kollaboration und intensives Eintauchen in ein Thema (exklusiver Blink, verfasst von den Herausgeberinnen).

Der Begriff „Sprint" war Programm: Das Buch Execute von Josh Long und Drew Wilson scheiterte nach sieben Tagen, wurde noch einmal komplett umgeworfen und erreichte die Druckerei nach weiteren drei Tagen dann doch noch auf die Minute pünktlich. Dieses Projekt haben wir uns, zusammen mit dem legendären Buch Business Model Generation zum Vorbild für unseren eigenen Book Sprint genommen – unsere durchweg positiven Erfahrungen mit Unkonferenzformaten haben das Ihre dazu beigetragen.
Der Zeitrahmen für einen Book Sprint ist eng gesteckt: Innerhalb einer Woche wird das Projekt zu einem bestimmten Thema konzipiert, geschrieben und ausgeliefert. Mehrere Autoren schreiben Artikel zu ihren Spezialgebieten, die dann hinterher in einem Handbuch oder Ratgeber zusammengefasst werden. Angelehnt an Programmier-Sprints in der agilen Sofwareentwicklung kann ein Book Sprint ergebnissoffen sein und das Werk im Nachhinein online weitergeschrieben werden.
Ein Book Sprint schafft es auf einzigartige Weise, einen ganz besonderen Flow einzufangen. Der Flow, in dem wir so erstaunlich produktiv sein können, wenn wir unter idealen Rahmenbedingungen arbeiten können. Dabei ist ein Book Sprint von zwei wesentlichen Charakteristika geprägt: die gemeinschaftliche Arbeit an einem Thema, das den Akteuren besonders am Herzen liegt, und das intensive Eintauchen in eine motivierte Arbeitsatmosphäre.
Neben dem eigentlichen Schreiben ist die gemeinsame, selbstorganisierte Arbeit das entscheidende Moment. Ein „Flow"

verbindet die gemeinsame Zeit und das gemeinsame Werk. Dabei passiert Team-Building oder Community-Building mit Langzeitwirkung. Für alle Kontrollfreaks oder Menschen, die keine Lust darauf haben, langfristig eine Community aufzubauen, eignet sich ein Book Sprint also nicht.

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität bestimmen unsere Arbeitswelt – die sogenannte VUKA-Welt. Die Herausforderungen, die dieses Umfeld mit sich bringt, können wir uns mit herkömmlichen Arbeitsweisen nicht mehr bewältigen. Wir müssen kooperieren, um die Komplexität zu bewältigen. Wir müssen experimentieren, um der Unsicherheit zu begegnen. Wir müssen Risiken eingehen, um die Geschwindigkeit zu erhöhen. Wir müssen uns vernetzen, um die Vielschichtigkeit zu verstehen und zu nutzen.

Dabei lassen sich Mindset und Unternehmenskultur nicht in der Theorie ändern, sondern immer nur im Tun, in der gemeinsamen Arbeit an Inhalten. Diese neuen Arbeitsweisen lassen sich einüben und im Kleinen ausprobieren. Die Wirkung wird umso größer sein.

Zusammenfassung

Die Kernaussage dieser Blinks ist:

Aufgrund des digitalen Wandels müssen sich die Unternehmen heute auf tief greifende Veränderungen im Personal- und Managementbereich einstellen. Da talentierte Kandidaten auf den neuen Arbeitsmärkten hart umkämpft und schwer zu finden sind, sollten Firmen die interne Besetzung vorziehen und beim externen Recruiting geschickt und strategisch vorgehen. Im Personalbereich sollte aber nicht nur auf Talent, sondern auch auf Diversität geachtet werden, da Vielfalt die Innovativität eines Unternehmens steigert. Diese ist heutzutage überlebenswichtig und kann durch Maßnahmen wie zum Beispiel die Unkonferenz gefördert werden. Außerdem sollten Firmen auf eine kreative und partizipative Unternehmenskommunikation achten und eine effektive Lernkultur sowie ein regelmäßiges Feedback-System etablieren. So können neue Konzepte schneller verinnerlicht und Veränderungen zügig durchgeführt werden.

Was du konkret umsetzen kannst:

Stop talking, start doing!

Mache einen Book Sprint, um gemeinsames Wissen verfügbar zu machen. Auch wenn es im ersten Moment schwierig erscheinen mag, sich vorzustellen, wie sich kreatives Schreiben in einer so großen Gruppe sinnvoll koordinieren lassen kann – probiere es aus. Gestalte den Rahmen, damit ihr produktiv arbeiten und euren Arbeitsflow finden könnt, dann könnt ihr alles um euch herum vergessen und hochproduktiv sein.

Mach den Diversity Culture Check.

Du hast eine leitende Position in deinem Unternehmen inne und möchtest wissen, ob die Unternehmens- und Führungskultur deiner Firma bereits die Voraussetzungen zur Förderung echter Diversität erfüllt? Dann lass dich beraten – zum Beispiel durch den Diversity Culture Check, der von der „Denkwerkstatt für Manager“ angeboten wird. In diesem Test wird nicht nur die aktuelle Situation in deinem Unternehmen analysiert, sondern es werden auch passende Lösungen erarbeitet.